

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE
RISCOS: CASO ENRON**

CAROLINA TAVARES SILVA

Matrícula nº: 105033546

ORIENTADOR: Prof. Nelson Chalfun

Coorientador: Prof. Marco Oliveira

Março de 2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**A IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE
RISCOS: CASO ENRON**

CAROLINA TAVARES SILVA

Matrícula nº: 105033546

ORIENTADOR: Prof. Nelson Chalfun

Coorientador: Prof. Marco Oliveira

Março de 2014

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a).

Dedico este trabalho, primeiramente aos meus pais que foram incansáveis na luta de me proporcionar a melhor educação possível. À minha família e minhas amigas meu muito obrigada pelo apoio. Ao meu coorientador, Marco Antonio, pela dedicação e prontidão em sempre ajudar e me fornecer as ferramentas suficientes para que eu pudesse me aprofundar no tema abordado.

RESUMO

Gestão de Risco consiste em identificar, avaliar, analisar e mitigar os riscos, sendo de suma importância no cenário atual onde o ambiente no qual as empresas atuam está cada vez mais dinâmico e complexo. Este trabalho apresentou a importância de controles internos para uma organização que tenha a intenção de realizar uma gestão de riscos, utilizando como base, principalmente, a modelagem do COSO ERM Framework . Foi aplicado ao estudo o caso da empresa Enron, que chegou a ser uma das 7 maiores empresas dos Estados Unidos, porém decretou sua falência em meio a escândalos de fraude. As conclusões foram de que uma boa gestão de riscos proporciona que a organização cuide para que os riscos não se materializem, entretanto, quando este é realizado com o suporte de um sistema de controles internos, desenvolve ambientes de controles, propaga informação, realiza comunicação e proporciona maior facilidade no atendimento desta gestão de riscos.

Palavras-chave: Controles, Riscos, SOX.

ABSTRACT

Risk Management consist in identify, analyze, evaluate and mitigate risks, which is of supreme importance in the current scenario, where the environment in which organizations operate is increasingly dynamic and complex. This work showed the significance of internal controls to companies that intend to conduct a risk management using as base, mainly the COSO ERM Framework's modeling. Was applied to the study, the case of Enron, who became one of the 7 largest companies in the United States, but declared bankruptcy among fraud scandals. The conclusions were that good risk management allows an organization to take cautions that the risks do not materialize, however, when this is done with the support of a system of internal controls, develops control environments, spread information, accomplish communication and provides easiness in meeting this risk management.

Keywords: Controls, Risk, SOX.

Índice

1. REFERENCIAL TEÓRICO	10
1.1. Definição de Riscos	10
1.1.1. Classificação do Risco	10
1.1.1.1. Riscos Oriundos do Ambiente Externo.....	11
1.1.1.2. Riscos oriundos do ambiente interno.....	12
1.2. Gestão de Riscos	14
1.2.1. Identificação e Análise dos Riscos	16
1.2.1.1. Análise Qualitativa	16
1.2.1.2. Análise Quantitativa	18
1.2.2. Avaliação do Risco	19
1.2.3. Resposta ao Risco – Tratamento e Aceitação	19
1.3. COSO Enterprise Risk Management Framework	20
1.3.1. Objetivos	21
1.3.2. Níveis de Entidades	22
1.3.3. Componentes	22
2. Controles Internos	27
3.1. Definição de Controles Internos	28
3.2. Classificação do Controle Interno.....	29
3.3. A Lei Sarbanes-Oxley	30
3. Estudo de Caso	33
3.1. O Caso Enron.....	33
3.2. A Crise.....	35
3.3. A Fraude Contábil.....	38
4. Conclusão	40
5. Referências Bibliográficas	42

INTRODUÇÃO

O estudo irá discorrer sobre importância de uma gestão de riscos corporativos e sistema de controles internos que conduzam a excelência na estrutura de governança corporativa.

O objetivo será apresentar as ferramentas e metodologias que possam auxiliar a gestão de riscos. Além disso, o presente estudo irá avaliar a importância de uma gestão de riscos integrada aos controles internos para mitigar a materialização de riscos de alto impacto em uma empresa, através do estudo de caso.

A gestão de riscos em uma empresa deve identificar, avaliar, analisar e responder aos riscos corporativos. Esta deve ser realizada a fim de propiciar maior segurança aos investidores ou aos acionistas, funcionários, fornecedores e clientes. Entretanto, para o desenvolvimento desta gestão, é importante que haja um sistema de controles internos para dar melhor suporte a este processo.

De acordo com Rhein e Barros (s.d) a importância dada pelas empresas aos controles internos intensificou-se com a aprovação da Lei Sarbanes-Oxley de 2002, no senado americano. Esse fato deu-se devido a grandes escândalos financeiros que envolviam fraudes, inchaço de lucros e omissão de débitos, conforme o caso Enron, que será visto com detalhes no Capítulo 4.

Para um melhor esclarecimento do tema, este trabalho foi pensado conforme a estrutura a seguir. O segundo capítulo trata do referencial teórico utilizado para desenvolvimento do estudo e, para isso, foram utilizados os temas Conceito de Riscos, para embasamento do assunto, “Gestão de Riscos”, o qual relaciona os passos que uma organização deve seguir para que se obtenha uma boa gestão de riscos, e “Controles Internos”, que também explica sobre diretrizes a serem utilizadas por companhias para que se tenha um sistema de controles internos efetivo, informa sobre a metodologia COSO, que fornece uma liderança de gestão de riscos empresariais (ERM – Enterprise Risk Management), controles internos e prevenção à fraudes. Os conceitos desenvolvidos neste trabalho, são geralmente, utilizados como referência para avaliação e melhorias nos controles internos das organizações e sobre a Lei Sarbanes-Oxley, que

dispõe sobre obrigações de práticas de controles internos as quais empresas que tenham relação com a bolsa de valores americana devem cumprir.

No terceiro capítulo, expõe-se como uma prática de controle internos bem fundamentada em uma organização pode servir como base para uma melhor gestão dos riscos em uma empresa.

No quarto capítulo, será exposto um estudo aplicado sobre o caso Enron, apresentando os fatores que propiciaram a uma das maiores empresas do mundo a ruir devido a fragilidades em seus controles internos e como uma boa gestão de riscos poderia ter evitado esse fracasso.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

1.1. Definição de Riscos

O significado de riscos pode ser encontrado no dicionário Michaelis como “Possibilidade de perigo, incerto, mas previsível, que ameaça de dano a pessoa ou a coisa” e que correr risco significa “estar exposto a” (MICHAELIS, 2009). Segundo Santos (2002), um risco pode ser definido como: “a possibilidade de perda decorrente de um determinado evento.” Cabe ressaltar que perda, para uma companhia, não significa apenas prejuízo financeiro. Existem outros tipos de perdas associados a este conceito, como prejuízo, lucro menor que o esperado ou menor que em períodos anteriores, perda de status, imagem ou confiança do consumidor, ou, até mesmo, redução de ativos com contrapartida no patrimônio líquido.

Segundo Baraldi (2005), podemos considerar também os riscos empresariais como eventos e expectativas de eventos que podem impactar negativamente os resultados financeiros da empresa ou sua imagem. Além disso, os riscos são elementos incertos que agem constantemente sobre os meios estratégicos e o ambiente que provocam os desastres financeiros e morais

1.1.1. Classificação do Risco

De maneira macro, os riscos podem ser classificados quanto à sua origem, sendo estes divididos em riscos oriundos do ambiente externo e riscos oriundos do ambiente interno e posteriormente divididos em riscos do macroambiente, riscos do ambiente setorial, riscos financeiros e riscos operacionais. Existem muitos outros tipos de riscos associados às empresas, no entanto, boa parte dos riscos mais comuns encontra-se dentro dessas divisões como no quadro (tabela 1) a seguir.

RISCO EMPRESARIAL				
Riscos Oriundos do Ambiente Externo		Riscos Oriundos do Ambiente Interno		
Riscos do Macroambiente	Riscos do Ambiente Setorial	Riscos Financeiros	Riscos Operacionais	
<ul style="list-style-type: none"> • Políticos-legais • Econômicos • Demográficos • Naturais • Tecnológicos • Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> • De fornecedores • De clientes • De concorrentes • De produtos alternativos 	<ul style="list-style-type: none"> • De liquidez • De crédito • De mercado • legais 	Gerais	Funcionais
			<ul style="list-style-type: none"> • Da estrutura de custos • De sucessão • De fraudes • Corporativos • De sistemas • De greves • De erros • De infra estrutura 	<ul style="list-style-type: none"> • Administrativa • Compras • Marketing • Vendas • Produção e Logística • Sistemas • Contábil e Fiscal • Distribuição

Tabela 1: Identificação dos Riscos

Fonte: SANTOS, 2002. P.25

1.1.1.1. Riscos Oriundos do Ambiente Externo

São os riscos que se materializam fora do ambiente da companhia e são divididos em dois subgrupos:

- Riscos Oriundos do Macroambiente

A empresa precisa delimitar o macroambiente de atuação para que possa monitorar adequadamente os riscos que são abrangidos nesse subgrupo. “Quanto maior a empresa, maior é o macroambiente, podendo abranger o bairro, o município, o estado, o país, o continente e até o mundo todo”, Santos (2002).

Ao possuir uma atividade de negócio ou parceiros com atividades de negócios que ultrapassem fronteiras estaduais ou nacionais, o ambiente monitorado destas empresas deve também transcender tais fronteiras.

- Riscos oriundos do Ambiente Setorial

O ambiente setorial é o que se aproxima mais do cotidiano da companhia, facilitando sua visualização e monitoramento. Fazem parte deste ambiente: clientes, fornecedores, parceiros, companhias e produtos concorrentes. Tal ambiente é no qual mais se aplica o modelo competitivo de Michael Porter, de análise de competitividade entre companhias, as chamadas Cinco Forças de Porter.

Ainda segundo o modelo de Porter, a acirrada disputa entre as companhias, chamada de “Rivalidade entre os concorrentes” e também podendo considerar a “ameaça da entrada de novos concorrentes” e a “ameaça de produtos substitutos” fazem parte dos riscos de concorrentes e de produtos alternativos, enquanto as “forças” chamadas “Poder de barganha dos fornecedores” e “Poder de barganha dos clientes” referem-se respectivamente aos riscos de fornecedores e de clientes.

Cabe ressaltar que, normalmente, os interesses e expectativas dos componentes deste ambiente são contrários aos da empresa, e o poder de negociação da empresa é o maior responsável por mitigar ou transferir boa parte dos riscos associados a este ambiente.

1.1.1.2. Riscos oriundos do ambiente interno

Materializam-se no ambiente interno da companhia, sendo divididos, principalmente, em riscos financeiros e operacionais.

- Riscos Financeiros

Segundo Santos (2002), os riscos financeiros estão diretamente relacionados a movimentações financeiras e estão divididos entre riscos de liquidez, crédito, mercado e legal.

A forma como os ativos são gerenciados e financiados deve ser analisada pela área de riscos, com o intuito de identificar, por exemplo, a exposição a taxas de juros elevadas, a correlação entre margem bruta da empresa e prazos dos fornecedores e o peso dos encargos financeiros em relação às vendas da empresa.

- Riscos Operacionais

O ambiente operacional é onde se materializa a maior parte dos riscos, por se tratar do ambiente no qual são realizadas as operações da empresa, como compras, vendas, produção e etc. Por sua grande dinâmica, é o mais natural gerador de riscos.

Ainda segundo a definição de Santos (2002), os riscos operacionais podem ser divididos em outros dois grupos, os riscos operacionais gerais e os operacionais funcionais. Quanto aos operacionais gerais, estes são os riscos oriundos do ambiente operacional que podem surgir e afetar áreas específicas ou até mesmo várias ou todas as áreas da companhia simultaneamente e compreende os riscos de infraestrutura, de fraudes, de erros, de greves, de estrutura de custos, de sucessão, corporativos e de recursos humanos.

Já os operacionais funcionais são provenientes de fontes específicas de riscos, as áreas funcionais da empresa. Normalmente os riscos encontrados nesses grupos são levantados pelas próprias pessoas que trabalham na área, mas nada impede que consultores independentes sejam contratados para mapear tais riscos. Geralmente são classificados em riscos da área administrativa, compras, marketing, vendas, produção e logística, sistemas, contábil e fiscal e distribuição. Apesar da área financeira ser também uma área funcional, devido a sua complexidade, esta encontra-se em uma classificação a parte, em Riscos Financeiros.

1.2. Gestão de Riscos

Nesta seção será descrita a importância da gestão de riscos, seus benefícios, pessoas envolvidas na gestão e como ela deve ser realizada, de acordo com as obras dos autores pesquisados.

Todo tipo de empresa está sujeita a riscos. Entretanto, há maneiras de reduzi-los através de uma gestão de riscos consistente e abrangente, a fim de evitar eventos inesperados e, conseqüentemente, de reduzir a possibilidade de perdas.

A gestão de riscos atualmente é uma das principais preocupações entre as empresas, principalmente devido à necessidade de atendimento às regulamentações, ao alto nível de imprevisibilidade de eventos e ao dinamismo da economia.

Para Coimbra (s.d.), o gerenciamento de riscos está cada vez mais complexo e mais necessário devido à globalização, ao desenvolvimento tecnológico, ao fluxo internacional de capitais e ao aumento da competitividade.

Conforme Jan (2011), uma ausência de gestão de riscos pode acarretar em gastos imprevistos e bastante impactantes nos lucros das empresas. Os governos estão criando um ambiente de regulamentação cada vez mais forte e os mercados estão mudando, o que significa que as empresas devem estar preparadas para se adaptar a esta dinâmica.

Esses fatores externos, estão levando a alta administração das empresas a terem maiores preocupações com a implementação de governança, gestão de riscos e *compliance* (GRC). Os três pilares do GRC estão relacionados entre si e, portanto, deve-se tratá-los de forma integrada a fim de reduzir as chances de concretização de situações desfavoráveis à companhia que acarretem em perdas financeiras.

Conforme Jan (2011), boas práticas de governança, gestão de risco e *Compliance* auxiliam a empresa a estar cada vez mais em conformidade com transações financeiras e relatórios de informações. Para que se possa realizar essas práticas com mais precisão, a empresa deve efetuar auditorias frequentemente, além de alinhar a gestão de governança, riscos e *compliance* aos objetivos da empresa, contando com o suporte de pessoas, processos e ferramentas.

Há diversos benefícios proporcionados por uma boa gestão de riscos como, por exemplo, redução do valor em risco, melhor avaliação do processo de negócios, diminuição de surpresas, tomadas de decisões mais efetivas e melhora na governança corporativa. Além disso, em muitos casos, as empresas ganham vantagem competitiva para seu negócio (ERNST & YOUNG, 2007).

A vantagem competitiva é adquirida uma vez que, quando a empresa possui seus riscos mapeados e responde ao risco, a tendência é de otimização de processos e, conseqüentemente de resultados. Quanto mais defasados os concorrentes estiverem em gestão de riscos, a probabilidade de existir vantagem competitiva vai aumentando.

Ainda segundo a Ernst & Young (2007), o mercado de capitais está bastante atento a empresas que gerem seus riscos, pois estas conseguem alcançar mais facilmente seus objetivos através de melhora de performance e aumento da eficiência, proporcionando mais retornos positivos aos acionistas.

O processo de gestão de riscos deve ser contínuo, segundo Jan (2011), identificando os pontos de melhoria e propondo planos de ação. Deste modo, os executivos conseguem identificar os riscos existentes e tomar decisões sobre como tratá-los, diminuindo assim a possibilidade de perdas financeiras.

Outro fator relevante para que se possa ter uma boa gestão de riscos, é a realização de relatórios não apenas aos executivos mas também a líderes de unidades de negócios e gerentes intermediários. Além disso, os relatórios devem ser realizados no momento certo para que os planos de ação não sejam realizados fora do tempo ideal e não comprometam a qualidade na resposta ao risco.

O interesse dos executivos e do conselho de administração no que diz respeito, principalmente, a atender às expectativas dos acionistas, faz com que estes queiram saber a fundo como os riscos estão sendo geridos (ERNST & YOUNG, 2007).

Apesar de foco no gerenciamento de riscos ser realizado, em sua maioria das vezes, com a intenção de evitar possíveis perdas, de reduzir fraquezas e ameaças, deve-se observá-lo também como uma oportunidade de consolidação de vantagens competitivas. Devido aos benefícios de uma boa gestão de risco citados

anteriormente, a empresa que adere a estas práticas está propensa a obter melhores resultados e ser mais bem vista no mercado do que as que não gerem seus riscos.

1.2.1. Identificação e Análise dos Riscos

Para que se possa identificar os riscos aos quais uma empresa está exposta, segundo ICH (2005), o primeiro passo é realizar os questionamentos “O que pode dar errado?”, “Qual a probabilidade de dar errado?” e “Quais são as consequências?”. Posteriormente devem ser utilizadas informações provenientes destes questionamentos para identificar os riscos, as possíveis origens de falhas e fragilidades que estão envolvidos nas respostas. Para esta atividade podem ser utilizados como insumos “dados históricos, análises teóricas, opiniões informadas e as preocupações de *stakeholders*” (ICH, 2005, p. 8). Ainda considerando as perguntas chaves, o próximo passo é relacionar os riscos e as consequências possíveis de cada um para que se possa, então, realizar as etapas de análise e avaliação do risco.

Após a identificação, o risco deve ser analisado sob duas óticas distintas: a qualitativa e a quantitativa.

1.2.1.1. Análise Qualitativa

A análise qualitativa é utilizada para classificar a importância do risco através de indicadores. Conforme Paulo et al.(2007), a técnica utilizada para mensuração de riscos nesta análise é a identificação de variáveis frequência (ou probabilidade de ocorrência) e severidade (ou impacto financeiro) dos possíveis eventos de perdas identificados na etapa anterior.

Segundo Bezerra (2007), a mensuração da probabilidade deve ser realizada com base em dados históricos ou a partir de simulações e estimativas, podendo ser classificada entre baixa, média e alta. Para esta mensuração, pode ser utilizado o seguinte exemplo de probabilidade:

- Baixa: menor que 20% de chance do evento ocorrer;
- Média: entre 21% e 60% de chance do evento ocorrer;
- Alta: maior de 60% de chance do evento ocorrer.

Ainda de acordo com Bezerra (2007), o impacto é mensurado conforme a gravidade do evento de perda, ou seja, se a perda associada ao risco for pouco ou nada significativa, o impacto pode ser considerado baixo, se for relevante e impactar a ponto de necessitar de medidas de plano de ação, pode-se considerá-lo médio e se a perda for muito alta acarretando a desestruturação ou até comprometimento da existência da empresa o impacto é considerado alto.

Através da avaliação do impacto e da probabilidade, podem-se associar estas informações e, a partir de então, posicionar o risco em uma matriz que classifica o risco como baixo, médio ou alto, indicando seu grau de exposição, segundo Menezes (2003 apud BEZERRA, 2007).

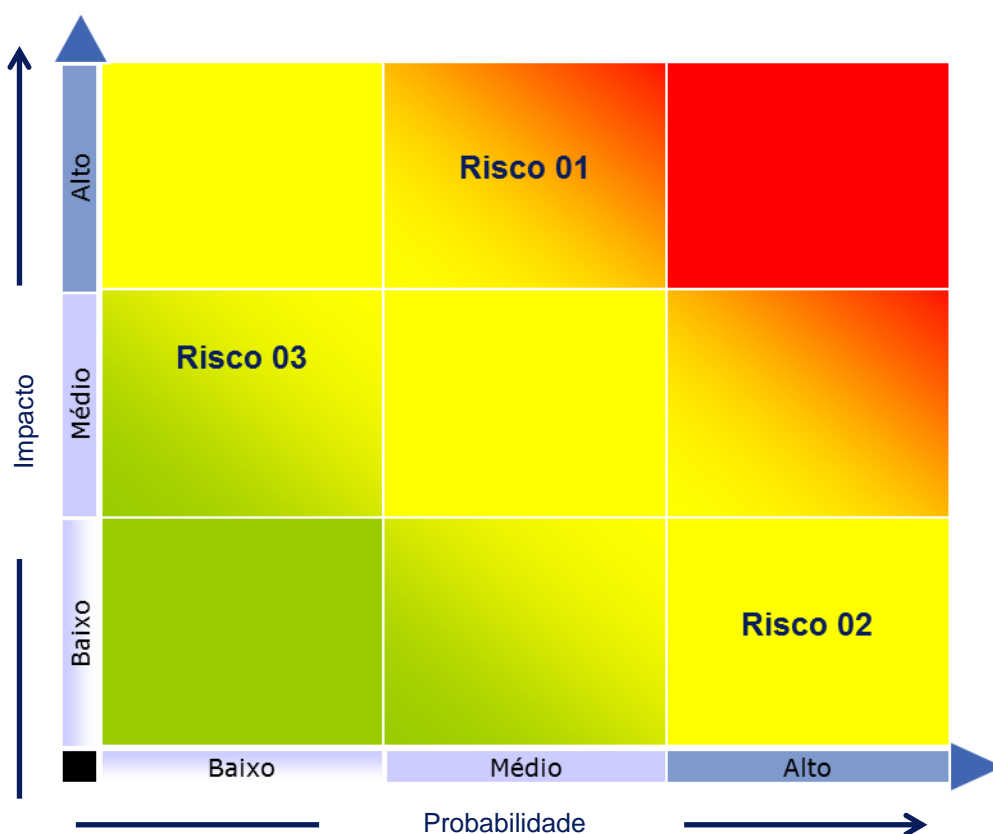


Figura 2 – Matriz de Riscos.

Fonte: Adaptado de Bezerra (2007)

A matriz (vide figura 02) possibilita uma melhor visualização do posicionamento dos riscos de determinada empresa, considerando os aspectos do ambiente interno e externo. Esta matriz é variável de acordo com a empresa e é influenciada por questões como o porte da organização e segmento de mercado de atuação, ou seja, ainda que duas companhias atuem na mesma indústria, suas matrizes de riscos provavelmente não serão totalmente iguais.

O posicionamento dos riscos nos quadrantes da matriz deve ser realizado através de escalas para mensuração de impacto e probabilidade, sendo necessárias definições de pesos aos riscos. No caso do impacto, deve-se definir qual será o critério será utilizado como balizador, podendo ser, dentre outros, o patrimônio líquido, o total de ativos ou testes de materialidade.

Ao posicionar o risco na matriz, torna-se mais evidente o grau de importância dos riscos avaliados, possibilitando a priorização e a partir de então, a definição dos riscos chaves, que exigem maiores cuidados, e dos que podem ser monitorados de modo mais ameno.

1.2.1.2. Análise Quantitativa

Na análise quantitativa “o risco é avaliado por modelos probabilísticos” (ver JORION,2003; CRUZ, 2002 apud PAULO et al., 2007). De acordo com Bezerra (2007), são associações numéricas a riscos com base em cálculos a fim de identificar os valores de perda em caso de materialização do risco e suas consequências.

Em geral, a análise quantitativa atua complementarmente à análise qualitativa, pois, após a classificação dos riscos, verifica-se a chance de efetivamente cada um se materializar e o respectivo impacto financeiro. Para tal, são utilizadas técnicas como:

- Entrevistas - realizadas com as pessoas envolvidas e especializadas no assunto;
- Análise de Árvore de Decisão – avalia as opções de tomadas de decisões e suas respectivas consequências, inclusive financeiras e que criem valor para empresa.

- Simulação – simulação do projeto representando situações que podem ser reais, trazendo maior certeza e firmeza com relação às possíveis incertezas e às formas de tratá-las.

Unindo os dois modelos de análise, consegue-se identificar os riscos mais relevantes e as consequências de sua materialização em números, proporcionando informações mais completas para se realize uma melhor avaliação de riscos.

1.2.2. Avaliação do Risco

A avaliação do risco é realizada através da percepção dos riscos identificados aplicados aos critérios de análise. As avaliações quantitativas e qualitativas são realizadas a cada caso. Entretanto, para cada risco, pode-se identificar mais de uma atividade relacionada, o que torna necessária a utilização de ferramentas para se chegar a uma avaliação mais precisa (ICH, 2005).

Em muitas empresas, por exemplo, há o risco de registros contábeis inadequados que podem ser provenientes tanto de lançamentos contábeis realizados com valor indevido não intencionalmente, como por algum tipo de erro do funcionário quanto de fraudes. Essas duas causas estão associadas ao mesmo risco, mas devem ser avaliadas individualmente para que se chegue à relevância que ele tem na empresa.

1.2.3. Resposta ao Risco – Tratamento e Aceitação

Na Conferência Internacional de Harmonização dos Requisitos Técnicos para o Registro de Produtos Farmacêuticos para Uso Humano (ICH) foram exposto alguns direcionamentos sobre gerenciamento de riscos. É possível concluir desta conferência que a resposta ao risco está relacionada à aceitação ou à redução dos riscos a níveis aceitáveis. Isto significa que uma empresa deve definir um montante que não caracterize um valor significativo para empresa e que ela esteja disposta a perder caso o risco se materialize devendo esta tratar os riscos para que eles se posicionem abaixo do nível definido.

Adicionalmente, o tratamento deve considerar também uma análise de custo-benefício, dando a devida importância para cada risco, uma vez que o esforço despendido deve ser proporcional ao quanto este é significativo para a empresa, chegando o mais próximo possível do nível ótimo de quantidade de controles comparado aos riscos.

1.3. COSO Enterprise Risk Management Framework

Segundo as informações do *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO), o comitê foi organizado em 1985 com o intuito de controlar o NCFRR (*National Commission on Fraudulent Financial Reporting*), uma iniciativa independente do setor privado que estuda os principais fatores que podem levar a uma ocorrência de fraude em demonstrativos financeiros. Também desenvolveu recomendações para companhias públicas, auditores independentes, para a SEC e outros órgãos reguladores, além de instituições de ensino.

O objetivo do COSO é fornecer uma liderança e um “norte” em três áreas de atuação inter-relacionadas, que são: gestão de riscos empresariais (*ERM – Enterprise Risk Management*), controles internos e prevenção à fraudes.

Em 2004 o COSO divulgou o *ERM – Integrated Framework*, um repositório de ferramentas pertinentes à administração e gestão de riscos, principalmente através dos controles internos, sendo seguido como referência por diversas empresas e tendo seus princípios tomados como melhores práticas de mercado.

Além dos objetivos presentes na estrutura de ERM, que também estão presentes no COSO, este é formado por oito componentes inter-relacionados, pela qual a administração controla a companhia estando estes integrados com o processo de gestão.

O modelo de ERM do COSO é representado no formato de um cubo, sendo as colunas verticais a representação das categorias de objetivos, as linhas horizontais sendo os oito componentes e as unidades de uma organização estão na terceira dimensão do cubo, como visto na figura abaixo.

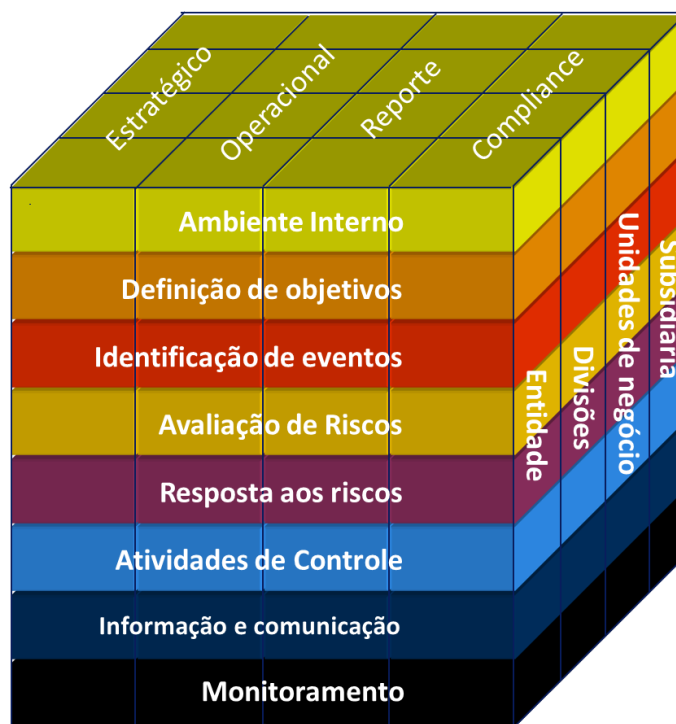


Figura 3 – Retratação das relações entre objetivos, componentes de controles internos e estrutura da empresa..

Fonte: COSO (2013)

1.3.1. Objetivos

No nível de objetivos, temos:

- Objetivos Estratégicos
 - São objetivos *High-Level*, alinhados com e suportando a Missão/ Visão da organização.
 - Refletem as escolhas da administração de como criar valor para as partes interessadas.
- Objetivos Operacionais

- São objetivos relacionados com a eficiência e efetividade das operações, incluindo metas de desempenho e lucro.
- Variam baseados nas escolhas da administração sobre estruturas e desempenho.
- **Objetivos de Reporte**
 - São objetivos relacionados à confiança no sistema de reporte.
 - Incluem reporte interno e externo, e pode envolver informações financeiras e não financeiras.
- **Objetivos de *Compliance***
 - São objetivos relacionados à aderência a leis e regulamentações.
 - Dependem de fatores externos, e tendem a ser iguais em toda a entidade e muitas vezes em toda a indústria.

1.3.2. Níveis de Entidades

Nos níveis de entidades, percebemos que a gestão de riscos é relevante para uma entidade como um todo, e também individualmente para cada uma de suas unidades.

Esta relação está desenhada na terceira dimensão do cubo, que representa subsidiárias, divisões e outras unidades de negócio.

1.3.3. Componentes

Segundo o próprio COSO no artigo “Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada”, ao considerar os oito componentes do COSO, temos:

- 1) Ambiente Interno

Este é base para todos os outros componentes da gestão de riscos, provendo disciplina e estrutura, influenciando a forma como as estratégias e objetivos são estabelecidos, as atividades de negócio são estruturadas, e riscos são identificados, avaliados e respondidos, bem como no desenho e funcionamento das atividades de controle, nos sistemas de informação e comunicação, e nas atividades de monitoramento. Encontramos no Ambiente interno, os seguintes subcomponentes:

- Filosofia da Gestão de Riscos;
- Appetite ao risco;
- Conselho de Diretores;
- Integridade e valores éticos;
- Autoridade e Responsabilidade;
- Políticas e práticas de Recursos Humanos.

2) Definição de objetivos

A definição de objetivos é um pré-requisito para a identificação de eventos, avaliação de riscos e para a resposta aos mesmos. No entanto, é necessário primeiro que haja objetivos definidos, para que a administração possa identificar e avaliar os riscos associados, e tomar as atitudes necessárias para a sua gestão.

Seus subcomponentes são:

- Objetivos estratégicos;
- Objetivos relacionados;
- Alcance dos objetivos;
- Appetite e Tolerância aos Riscos.

3) Identificação de Eventos:

Consiste em a administração identificar eventos potenciais que, caso ocorram, afetarão significativamente a entidade, e determinar se representam oportunidades ou riscos.

As oportunidades identificadas devem ser aproveitadas no processo de definição de objetivos estratégicos e estratégia e, os riscos devem ser avaliados e respondidos com um plano de ação.

Abaixo, os seus subcomponentes:

- Eventos;
- Fatores Influenciadores – Externos:
 - Econômicos: Movimento de preços, disponibilidade de capital;
 - Ambiente Natural: Enchente, fogo, terremotos;
 - Políticos: Eleições de governos com novas agendas políticas, novas leis e regulamentações;
 - Sociais: Mudanças demográficas e sociais, alteração nas estruturas familiares;
 - Tecnológicos: Novas formas de comércio eletrônico.
- Fatores Influenciadores – Internos:
 - Infraestrutura;
 - Pessoal;
 - Processos;
 - Tecnologia;
- Técnicas para a identificação de Eventos:
 - Inventário de Eventos
 - Análise Interna
 - Escalonamento ou Gatilho de Início
 - Workshops e entrevistas
 - Análise de fluxo de processo
 - Indicadores de eventos principais
 - Metodologias perdidas passadas
- Interdependência de Eventos;
- Categoria de Eventos;
- Identificando Riscos e Oportunidades.

4) Avaliação dos Riscos

A avaliação de riscos permite à entidade considerar a extensão na qual eventos potenciais podem impactar o alcance de seus objetivos. A administração avalia os eventos sob duas perspectivas – impacto e vulnerabilidade – e geralmente utiliza uma combinação de métodos quantitativos e qualitativos.

5) Respostas aos Riscos

Após avaliar os riscos mais relevantes, a administração determina como responder a eles. As respostas incluem evitar, mitigar, dividir ou aceitar o risco.

Ao considerar suas respostas, a administração avalia os efeitos sobre o impacto e vulnerabilidade, assim como custos e benefícios, e seleciona aquela que trás o risco residual para dentro da tolerância (ou apetite aos riscos) desejada.

São considerados sob o enfoque da resposta aos riscos:

- Classificação das respostas aos riscos;
 - Evitar;
 - Mitigar;
 - Dividir;
 - Aceitar.
- Avaliação de possíveis respostas aos riscos;
- Avaliação de custo e benefícios;
- Seleção de uma resposta;
- A visão de portfolio.

6) Atividades de Controle

Atividades de controle são políticas e procedimentos que auxiliam a administração a garantir que sua resposta ao risco está sendo executada. Estas

podem ser categorizadas baseadas na natureza do objetivo com o qual estão relacionadas: estratégicas, operacionais, reporte ou *compliance* e ocorrem em toda a organização, em todos os níveis e em todas as funções.

As atividades de controle contemplam:

- Integração com a resposta ao risco;
- Tipos de Atividade de controle;
- Políticas e Procedimentos;
- Controles sobre os sistemas de informação;
- Controles específicos da Entidade;

7) Informação e Comunicação

Toda empresa identifica e captura uma ampla gama de informações, relacionadas tanto a eventos e atividades externos quanto internos, que são relevantes para a administração.

Esta informação é direcionada para as pessoas na forma e tempo necessários para a execução da gestão de riscos e outras responsabilidades.

8) Monitoramento

Respostas efetivas aos riscos podem se tornar irrelevantes; atividades de controle podem se tornar menos eficientes e não serem mais realizadas; ou os objetivos da entidade podem mudar. Isto pode ocorrer pela chegada de novos funcionários, mudanças na estrutura ou direção, ou pela introdução de novos processos.

O monitoramento pode ocorrer de duas formas: por atividades contínuas, ou avaliações independentes.

2. Controles Internos

O desenvolvimento do mercado torna as empresas cada vez mais competitivas e como forma de sobrevivência são desenvolvidas táticas cada vez mais sofisticadas para aumentar o lucro.

À medida que uma companhia se desenvolve, sua gestão se torna mais complexa, alterando o cotidiano da organização e complicando a vida dos gestores responsáveis pela empresa, que estarão sendo cada vez mais bombardeados de informações e precisando monitorar cada vez mais dados referentes à estratégia e desempenho da empresa.

A implantação de um sistema de controles internos permite, por meio da utilização de suas ferramentas, a segurança de que a padronização das operações e procedimentos da companhia está, efetivamente, sendo seguida, permitindo o monitoramento dos reais resultados. Esse sistema, quando corretamente implementado, auxilia o acompanhamento em todas as atividades de caráter administrativo e operacional. Entretanto, antes da implementação de um sistema de controles internos, deve haver um estudo levando em conta o porte e a estrutura da empresa, a diversidade e complexidade das operações, bem como a área de atuação e a natureza do negócio da companhia.

Uma vez que esse estudo esteja pronto, os controles internos devem ser desenhados, discutidos e implementados de forma a abranger os aspectos administrativos e operacionais, estando de acordo e visando o alinhamento dos processos aos valores e em conformidade com as políticas e normas estabelecidas pela alta administração da empresa, e, além disso, necessitam ser constantemente revisados pelos auditores internos, diretores e executivos.

Para TAYLOR (apud Floriano e Lozecki, 2008):

“(..) a administração necessita de um sistema de controle que permita a identificação imediata de fatores internos e externos que possam afetar os negócios da empresa, para que seja feita uma análise e avaliação dos impactos que poderão ocasionar nas operações, na lucratividade, nos ativos e passivos e no seu futuro.”

Dessa forma, o controle interno deve ser visto como parte dos processos de gestão, permitindo uma maior segurança nas atividades de negócio da companhia, não tendo como objetivo a substituição da atuação da parte administradora, mas sim auxiliando na gestão dos diversos riscos que a companhia está exposta, sendo de responsabilidade das pessoas que o executam ou interpretam seus resultados quando estes dão origem a indicadores de desempenho.

Para um melhor entendimento sobre controles internos, serão apresentados a seguir a definição e classificação destes, bem como a lei Sarbanes-Oxley, que, por conta dos seus amarrados e exigentes requisitos, reforçou a necessidade da governança corporativa de maneira eficaz, responsabilizando os gestores e exigindo uma melhor estrutura no sistema de controles interno das companhias com ações negociadas em pregões regulamentados pela SEC (*Securities and Exchange Commission*).

3.1. Definição de Controles Internos

De acordo com a FASB (*Financial Accounting Standards Board*), controle interno consiste num conjunto de políticas e procedimentos que são desenvolvidos e operacionalizados para garantir razoável certeza acerca da confiança que pode ser depositada nas demonstrações financeiras e nos seus processos correlatos, bem como na correta apresentação daquelas demonstrações financeiras, garantindo que foram preparadas de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos e que incluem políticas e procedimentos de manutenção dos registros contábeis, aprovações em níveis adequados e salvaguarda de ativos.

Segundo o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) os controles internos asseguram o atingimento dos objetivos, de maneira correta e tempestiva, com a mínima utilização de recursos.

3.2. Classificação do Controle Interno

Os controles internos podem ser classificados quanto ao propósito do controle, onde estão os controles de gestão e controles antifraude. Podem ser também classificados quanto à sua natureza, sendo controles Administrativos ou controles Contábeis. Segundo Deloitte (s.d.), os controles administrativos referem-se aos procedimentos e registros que estão associados aos processos de tomada de decisões e transações da companhia definidas pela administração. A tomada de decisão está intimamente ligada à busca de resultados dentro da organização e por isto, os parâmetros e variáveis envolvidas em cada processo de tomada de decisão devem possuir controles associados a estes, garantindo a fidedignidade das informações utilizadas como base para tal. Quanto aos controles contábeis, estes compreendem procedimentos e registros que se referem à veracidade das informações apresentadas nos demonstrativos financeiros da companhia e à salvaguarda de ativos.

Ainda segundo metodologia da Deloitte, uma vez dentro desses grupos e subgrupos os controles internos podem ser classificados de formas distintas de acordo com a sua forma de execução (de maneira automática ou manual) e quanto à sua função (prevenir ou detectar não-conformidades).

- **Controles Preventivos:** Têm como função prevenir as não-conformidades, impedindo que riscos se materializem interrompendo ou alterando o fluxo de um processo. Na maioria das vezes, os controles preventivos são de execução automática. Ex.: Bloqueio da emissão de ordem de compra para fornecedores não cadastrados no sistema da companhia.
- **Controles Detectivos:** Têm como função identificar não-conformidades existentes, que ainda podem vir a materializar riscos existentes. Normalmente os controles detectivos ocorrem de forma manual e são, em sua maioria, revisões. Ex.: Revisão de perfis de acesso aos sistemas da companhia.
- **Controles Automáticos:** São controles executados constantemente, de maneira automática e, normalmente, por meio de sistemas de informação. Ex.: Bloqueios para emissão de boletos para clientes não cadastrados, bloqueio de exclusão de informações do sistema por usuários não autorizados.

- Controles Manuais: São executados pelo homem e de maneira manual. Não possuem o mesmo nível de confiabilidade que os controles automáticos pelo risco de falha humana. Ex.: Conferência de valores desembolsados na folha de pagamento.

3.3. A Lei Sarbanes-Oxley

No final dos anos 90 a economia dos Estados Unidos apresentava uma crise de credibilidade em seu mercado de capitais, fortemente abalado por conta dos escândalos contábeis de companhias como a Enron a WordCom.

Essa falta de credibilidade e a insegurança dos investidores aumentavam de maneira tão intensa que as autoridades norte-americanas discutiram e aprovaram a implementação de uma nova legislação: a Lei Sarbanes-Oxley. Esta nova legislação passou a ser o carro chefe no que diz respeito às exigências da SEC, que é nos Estados Unidos o equivalente à CVM – Comissão de Valores Mobiliários , no Brasil.

O objetivo da lei Sarbanes-Oxley é resgatar a então combalida confiança no panorama do mercado de capitais, diminuindo as chances do acontecimento de um novo escândalo, como os que foram determinantes na dissolução e quebra de algumas companhias. A lei estabelece uma nova abordagem quanto ao ambiente de governança corporativa e estabeleceu responsabilidades e sanções aos administradores para evitar fraudes. Especialistas de auditoria afirmam que a Sarbanes-Oxley foi uma reação natural aos eventos de mercado que causaram sérias perdas de credibilidade e confiança dos investidores e público em geral.

Desta maneira, todas as empresas que possuem ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE) estão sob as imposições destas leis (BRADESCO, 2008).

A Sarbanes-Oxley é uma das mais rigorosas e amarradas regulamentações existentes quando tratamos de controles internos, elaboração e divulgação de relatórios financeiros de uma companhia, já aplicada pelas sociedades abertas norte-americanas, expandindo-se também a todas as empresas estrangeiras com ações

negociadas na Bolsa de Nova Iorque e/ou estejam registradas na SEC. Entretanto, a SOX tornou-se um modelo de padrão de qualidade bem vista pelos investidores e, portanto, muitas empresas aplicam o que a lei determina.

De acordo com Lemes; Santos (2004), a lei foi assinada nos Estados Unidos no dia 30 de julho de 2002 pelo presidente do congresso, George Arbusto, oriundas dos projetos de lei elaborados pelo senador americano Paul Sarbanes e pelo deputado federal Michael Oxley, sendo oficialmente intitulada: Sarbanes-Oxley Act 2002, também conhecida por Sarbox ou Sox e considerada por muitos especialistas em controles internos e auditoria como a maior reforma da legislação societária dos EUA desde os anos 30.

Segundo MACHADO (2004 apud LEMES; SANTOS, 2004), a Lei Sarbanes-Oxley é

“um pacote de reformas dedicado a ampliar a responsabilidade dos executivos, aumentar a transparência, assegurar mais independência ao trabalho dos auditores, introduzir novas regras aos trabalhos desses profissionais e reduzir os conflitos de interesses que envolvem analistas de investimentos. Esta lei amplia também substancialmente as penalidades associadas às fraudes e crimes de colarinho branco.”

A lei é subdividida em 11 títulos que abrangem, dentre diversas temas, a independência de auditores, responsabilidade societária, divulgação financeira, conflito de interesses, contabilidade societária e fraude criminal.

No quarto título, Título IV – Divulgações Financeiras Aperfeiçoadas, encontra-se o artigo 404 da cartilha SOX o qual dispõe sobre a avaliação de controles internos, exigindo que sejam fornecidos relatórios anuais declarando a responsabilidade da administração por estabelecer e manter um sistema de controles internos adequado para relatórios financeiros e contendo a exigência de uma avaliação, ao fim do exercício fiscal mais recente, sobre a eficácia da estrutura e procedimentos de controles internos para o relatório financeiro. O artigo ainda define que, a empresa que realiza auditoria externa deve atestar e relatar, conforme padrões definidos, se a avaliação realizada pela administração interna está em conformidade.

O artigo 302 também está relacionado com controles internos e exige que sejam emitidos relatórios trimestralmente e anualmente dos diretores da companhia que assegurem a realização de controles internos, comprometendo-se a reportar deficiências, fraudes e alterações a quem de direito.

Devido ao fato de haver necessidade ou intenção (nos casos não obrigatórios) das empresas de cumprimento da lei, faz-se necessário de que o sistema controles internos contemple em seus processos as atividades dispostas na SOX.

Para atingir os objetivos previstos pela Lei Sarbanes-Oxley, muitas companhias constroem a estrutura de controles internos segundo as recomendações do COSO, item 2.3 deste estudo.

3. Estudo de Caso

3.1. O Caso Enron

De acordo com González; Díaz (s.d.), em Julho de 1985, a Houston Natural Gas (HNG) se fundiu com InterNorth, uma companhia de gás natural de Omaha (Nebraska) para formar a Enron, uma empresa interestatal com um gasoduto de gás natural de cerca de 37 mil quilômetros de tubulação. A saída de Samuel Segnar, primeiro CEO da Enron e ex-CEO da InterNorth fez com que Kenneth L. Lay se tornasse o presidente da empresa.

A Enron desenvolveu, construiu e operou gasodutos e usinas, tornando-se dona de uma rede de dutos de gás natural em todo o mundo. Em 1989, a Enron começou a comercializar gás natural como commodities, se tornando rapidamente o maior comercializador de gás natural dos Estados Unidos e Reino Unido.

Em apenas 15 anos a Enron passou de uma pequena empresa de gás no Texas para a 7º maior companhia dos Estados Unidos, com aproximadamente 21 mil empregados em mais de 40 países, tendo avaliação de mercado de 70 bilhões de dólares e movimento mais de 2 bilhões de dólares em fundo de aposentadoria no ano 2000.

Segundo PIZZORNO, a Enron atuava, principalmente, em cinco grandes áreas:

- 1) *Enron Transportation Services*: Condução interestadual de gás natural, construção, administração e operação de gasodutos; investimento em atividades de transporte de óleo cru.
- 2) *Enron Energy Services*: compra, comercialização, e financiamento de gás natural, óleo cru e eletricidade; administração de risco de contratos de longo prazo de commodity, gasodutos estaduais; desenvolvimento, aquisição e construções de centrais de energia de gás natural; extração de gás líquido.
- 3) *Enron Wholesale Services*: negócios globais da Enron, incluindo a negociação e entrega de commodities físicas e financeiras e serviços de gerenciamento de risco.

4) *Enron Broadband Services*: atividade implementada em 2000, que provê uma fonte de serviços de telecomunicações aos clientes.

5) *Corporate and Others*: serviços relacionados ao abastecimento de água.

No fim dos anos 90, a Enron realizou uma série de aquisições, diversificando sua atuação. Em 1999, ocorreu mais um marco para sua história, o lançamento da *Enron Online* um sistema global de transações pela internet que permitia aos clientes acompanhar em tempo real os preços e realizar transações de forma instantânea. Em 2 anos, de acordo com González; Díaz (s.d.), essa plataforma chegou a realizar 6 mil transações diárias, movimentando de 2,5 bilhões de dólares.

No ano de 2000, a Enron ganhou o certificado de "Empresa de Energia do Ano" e o de "Melhor decisão de investimento e de sucesso" da Financial Times. Em 14 de agosto de 2001, a revista Fortune indicou a empresa como a mais criativa no período de 1996-2001, desejando-lhe a continuação do crescimento de toda a década, citando entre suas inovações, a abertura dos mercados de energia e gás na Alemanha, a criação de uma grande loja de gás virtual global e pioneirismo no mercado mundial de comércio on-line de energia.

Logo, a Enron se transformou num “formador de mercados” nos Estados Unidos, sendo o principal comercializador de energia, crescendo nos assuntos financeiros de forma muito mais rápida que as operações tradicionais. O tamanho de suas operações financeiras transformou a Enron em uma das maiores empresas de energia do mundo. Além da aparente solidez econômica, a Enron apresentava visíveis benefícios aos seus funcionários, segundo González; Díaz (s.d.) uma de suas estratégias era fomentar a participação dos seus trabalhadores. Assim, cerca de 60% dos funcionários recebia uma bonificação anual em opções, o que equivalia a 5% de seu saldo base, sendo que seus executivos e gerentes recebiam montantes ainda maiores. Ao fim do ano 2000 os administradores e empregados da Enron tinham opções que poderiam chegar a até 47 milhões de ações. Sob um plano típico, o titular recebe a opção de comprar um determinado número de ações ao preço de mercado do dia. Esse preço fixo é chamado de "preço de exercício". Se o preço da

ação sobe durante esse tempo, a opção pode produzir um bom lucro. Os 47 milhões de ações da Enron, possuíam o "preço de exercício" médio de 30 dólares no final de 2000 e o preço de mercado era de 83 dólares.

3.2. A Crise

De acordo com Silveira (2008), Andy Fastow, CFO da Enron, foi isentado do código de ética da empresa pelo conselho de administração para que pudesse executar um fundo de investimentos privados, LJM1, que levantaria dinheiro para negociar com a Enron. O código de conduta da Enron proibia que empregados ganhassem dinheiro de qualquer empresa que realizasse negócio com a Enron. Posteriormente, foi descoberto que os fundos da LJM tornaram-se um dos instrumentos principais para reforçar as demonstrações financeiras da Enron, fazendo com que os investidores tivessem uma falsa percepção de altos lucros, conforme será exposto adiante. Dessa maneira, conforme o capítulo 2.3.3 que discorre sobre os componentes do COSO, é possível perceber que houve a Avaliação dos Riscos (componente 4). Porém, o componente 6 “Atividades de Controle” não foram suficientemente eficazes para mitigar o risco.

No final do ano 2000, Kenneth Lay deixou o cargo de presidente da empresa e tornou-se presidente do conselho de acionistas. Então Jeffrey Skilling, até então executivo-chefe de operações e braço direito de Lay, assumiu sua posição meses depois. Logo após essa mudança as ações chegaram ao pico, atingindo o valor de 84,97 milhões de dólares.

Porém, segundo Silva (2010), no primeiro semestre de 2001 a Enron viu suas ações despencarem, perdendo mais de 50 por cento do seu valor. Essa queda foi atribuída ao declínio das condições de trabalho. Porém, um artigo publicado pela Revista Fortune, em março do mesmo ano, onde foram criticadas as práticas contábeis da empresa, pode ter ajudado a acentuar essa queda. Neste caso, pode se materializar o risco de imagem, ou seja, mesmo que não houvesse erros contábeis a empresa poderia incorrer em prejuízos devido à queda de valor da sua marca. Assim, a fim de mitigar este risco, em resposta, o relações públicas (Mark Palmer) e o CFO (Fastow) se pronunciaram à revista. O título da matéria já era um anúncio do que ainda seria revelado “Is Enron overpriced?” (A Enron é supervalorizada?). Segundo SILVA (2010), Skilling então teve a missão de minimizar essas perdas e

para isso transferiu da EES grandes parcelas de negócio por atacado para esconder as perdas da empresa.

Em agosto de 2001 Skilling renunciou ao cargo e Lay voltou a ser o presidente, conforme SILVA (2010). No dia seguinte, a vice-presidente Sherron Watkins escreveu uma carta anônima à Lay sugerindo que Skilling teria renunciado devido a práticas contábeis inapropriadas e outra série de ações ilegais. A carta discorreu ainda sobre problemas contábeis que poderiam ameaçar o futuro da Enron. Posteriormente, Watkins se encontrou pessoalmente com Lay e detalhou ainda mais suas acusações. Ela ressaltou que as SPEs (Sociedades de Propósito Específico - normalmente utilizadas para isolar risco financeiro) foram controladas por Fastow, podem ter deixado a Enron em risco. Mesmo assim, não houve nenhum posicionamento de Lay. Ou seja, além de controles ineficientes, Lay demonstrou não haver um monitoramento sobre as possíveis falhas identificadas, sendo esse o componente 8 do COSO (conforme capítulo 2.3.3.).

A Enron estava em evidência e como não poderia deixar de acontecer, a mídia ansiava por declarações exclusivas sobre a empresa. Assim, o Wall Street Journal publicou um artigo revelando, pela primeira vez, os detalhes das parcerias de Fastow e a natureza precária dos negócios da Enron.

De acordo com González; Díaz (s.d.), após a publicação das demonstrações financeiras, em 16 de outubro de 2001, foi apresentando perdas de 638 milhões de dólares no terceiro trimestre do ano e anuncia uma redução de 1,2 bilhão de dólares no seu Patrimônio Líquido, tendo como justificativa uma parceria efetuada com o executivo financeiro, Andrew Fastow.

A Enron apresentava transações fictícias com algumas empresas a fim de maquiar seu resultado financeiro, inflando seus lucros. Apenas com a empresa LJM havia 64 milhões de dólares não registrados, que só foram descobertos após a investigação. A materialização deste risco foi decorrente da falta de controles ou de controles ineficazes, conforme foi demonstrado durante este capítulo.

Apesar de em 23 de outubro Lay ter tentado acalmar os investidores defendendo o trabalho efetinado por Fastow, no dia seguinte o executivo foi demitido. Conforme Fox (2003, p. 275), em 8 de novembro a Enron divulgou a revisão dos últimos 5

anos de suas demonstrações financeiras, apresentando um prejuízo de 586 milhões de dólares no lugar do enorme lucro apresentado até então. No dia seguinte a Dynegy, empresa de energia, anunciou a compra da companhia por 9 bilhões de dólares. Em 19 de novembro a Enron reapresentou seus resultados trimestrais, com quedas ainda maiores, causando a queda de 23% das ações da companhia, nível mais baixo em 10 anos. Em 28 de novembro, a Dynegy retirou sua oferta de aquisição.

Finalmente, em 2 de dezembro de 2001 a Enron anunciou sua concordata.

3.3. A Fraude Contábil

Após o escândalo, foi possível perceber que a Enron passou por diversas manobras contábeis a fim de mascarar sua situação real. Essas manobras foram possíveis devido a fragilidade dos controles existente e a não avaliação de determinados riscos. Além dessa estrutura de Controles Internos deficiente, a Enron não contou com uma Auditoria Externa eficiente suficiente para identificar e reportar esses pontos. Uma dessas manobras foi a utilização das SPE's para ajudar a inflar seus lucros.

Segundo SCHMITT (2002):

“Tecnicamente, a Enron utilizou empresas coligadas e controladas para inflar seu resultado, uma prática comum nas empresas. Através de SPE's (Special Purpose Entities), a empresa transferia passivos, camuflava despesas, alavancava empréstimos, leasings, securitizações e montava arriscadas operações com derivativos. Existem duas maneiras de contabilizar participações em outras empresas nas demonstrações contábeis. A primeira é contabilizar esta participação como um investimento no ativo. A segunda é através da consolidação, onde os ativos e passivos da coligada/ controlada são somados aos da controladora.”

A necessidade de inflar os lucros, pode ter sido motivada pelos próprios funcionários e administradores, pois sua remuneração estava vinculada ao desempenho da empresa. Já que um dos benefícios da empresa era pagar os administradores com ações da própria empresa, o que pode fomentar o Risco Moral. Dessa forma, esse tipo de bonificação pode gerar um conflito, conforme exposto por Gurovitz (2002).

As fraudes contábeis também deram fim a credibilidade da auditoria externa, Arthur Andersen. A empresa auditava a Enron por 10 anos e exercia concomitantemente a função de consultoria da empresa. Ou seja, por um lado apresentava aos administradores a melhor maneira de aumentar os lucros e melhorar os processos, de outro verificar se a veracidade das demonstrações financeiras da empresa de forma isenta e transparente. Claramente não foi possível conjugar essas 2 prerrogativas de forma independente.

Segundo Schmitt (2002):

“Ao falarmos em falta de transparência, não podemos deixar de abordar a responsabilidade dos auditores. A Enron, como a maioria absoluta das grandes empresas do mundo, era auditada por uma das Big Five, um seleto grupo das cinco maiores empresas de auditoria do planeta. A Arthur Andersen, então auditora da empresa (destituída pelo conselho da Enron em janeiro de 2002), não cometeu necessariamente um erro. Não violou nenhuma norma contábil então vigente nos EUA. A legislação permitia a manobra contábil feita pela Enron. Na realidade, a Arthur Andersen admitiu que deveria ter exigido a consolidação de uma SPE que representaria 20% do ajuste do 3º trimestre de 2001. Sua parte de culpa está muito mais relacionada ao fato de que maculara sua independência ao prestar serviços de consultoria e planejamento tributário para a Enron e por sua negligência em alertar a sociedade sobre os possíveis riscos dos ativos não auditados.”

Segundo Gurovitz (2002), após o escândalo, funcionários da Arthur Andersen tentaram destruir evidências da auditoria, apagando arquivos e descartando documentos. Além disso, o auditor responsável pela conta da Enron, David Duncan, foi demitido juntamente com outros executivos ligados ao caso.

Com fim da Enron e da Arthur Andersen, o governo americano resolveu que seria necessário regulamentar a contabilidade das empresas que negociam ações nas bolsas americanas, a fim de aumentar a transparência para os investidores. Foi criada então a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), conforme item 3.3 deste estudo.

4. Conclusão

Este estudo teve como objetivo mensurar o impacto que uma má prática de controles internos aliada a uma frágil gestão de riscos pode ocasionar e, para isto foi avaliado o caso Enron. Pode-se observar que a probabilidade de que um escândalo ocorra em uma empresa que preza pela gestão de riscos eficiente é inferior ao de uma que não o faça, uma vez que possui ferramentas suficientemente capazes para detectar e/ou prevenir possíveis riscos.

O caso de escândalo analisado reforça a importância de que deve haver um sistema de controles internos nas empresas para que se possa evitar a materialização de riscos que levem a empresa a grandes perdas ou até mesmo à falência. Adicionalmente a gestão de risco suportada por controles internos tornou-se indispensável devido à cobrança pelo ambiente externo sobre a empresa em termos de regulamentação e pressão de investidores.

Este trabalho analisou o caso Enron a luz no ERM do COSO (2004), dessa forma, foram identificadas as seguintes deficiências na condução da gestão da Enron, que poderiam ter seus impactos minimizados:

- 1) A Enron possuía algum grau de Avaliação de Riscos (componente 4), que pode ser percebido, por exemplo, no estabelecimento de um Código de Conduta. Porém, devido a Atividades de Controles (componente 6) ineficazes, foi possível que o CFO Andy Fastow executasse um fundo de investimentos privados que negociava diretamente com a Enron, indo contra ao Código de Conduta que proibia que empregados ganhassem dinheiro de qualquer empresa que realizasse negócio com a mesma;
- 2) Kenneth Lay, presidente da Enron, teve claros sinais de que haviam falhas de controles como a queda no valor das suas ações, as acusações da mídia e até mesmo uma carta-anônima relatando os riscos existentes escrito pela vice-presidente da empresa. Porém, atualmente entende-se que a melhor prática seria seguir as recomendações do COSO, como o componente 5 (Resposta aos Riscos), sendo necessário neste caso mitigar os riscos existentes. Além disso, seria necessário a implementação de um monitoramento dos aspectos identificados, conforme o componente 8 do COSO.

Conforme verificado ao longo do caso Enron com base no referencial teórico, houve falhas em controles internos, não sendo observadas questões como ausência de segregação de funções e não conferência de lançamentos contábeis. Em geral, houve manipulação nos relatórios e os lucros ficaram aparentemente bem maiores do que eles realmente eram. Alguns controles como verificações e aprovações poderiam mitigar os riscos de fraude.

A existência do Controles Internos para a mitigação de riscos é importante no sentido de reduzir as chances de materialização destes através da realização de controles, obter maior clareza dos processos proporcionando uma melhor tomada de decisão e aumentar as práticas de governança corporativa. Entretanto há um custo para que a empresa mantenha recursos humanos, gastos com tecnologia da informação, disponibilização de espaço físico, entre outras questões para a manutenção dos Controles Internos. Apesar do esforço, não há uma garantia absoluta de que os riscos da companhia não irão se materializar e de que não haverá perdas financeiras.

De modo geral, os controles internos tendem a ser efetivos, atender a regulações e leis, estarem de acordo com as determinações da companhia e melhorar os processos internos.

Desta maneira, através do estudo pode-se verificar que efetivamente é importante que haja controles internos para que se tenha uma boa gestão de riscos.

5. Referências Bibliográficas

As fraudes desafiam o capitalismo, Economia e negócios. **Veja on-line**, edição 1.758, 03 jul. 2002. Disponível em: <http://veja.abril.com.br/030702/p_098.html>. Acesso em: 28 jul. 2013.

Barings Debacle - **Risk Encyclopedia**, 2013. Disponível em: <http://riskencyclopedia.com/articles/barings_debacle/#Barings>. Acesso em: 16 jul. 2013.

BARROS, Almério; RHEIN, Fábio. **Workshop – Controles Internos e Governança Corporativa. “Boas Práticas nas Pequenas e Médias Empresas - PME”**. [s.d.].

BEZERRA, Juliana. **A importância do gerenciamento de risco em projetos. TenStep**, 2007. Disponível em: <<http://www.tenstep.com.br/br/Newsletter/AImportanciadoGerenciamentodeRisco.htm>>. Acesso em: 25 mai. 2013.

BORGERTH, Vânia Maria da Costa. **SOX Entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. 1ª ed. Editora Thomson, 2007.

BRADESCO Seguros e Previdência. **Cartilha de Procedimentos Operacionais da Lei Sarbanes-Oxley**. p. 4-9. 2008.

CARPES, Antonio Maria da Silva; ORO, Ieda Margarete. **Análise do Ambiente de Controle Interno nas Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina: Uma Investigação Alicerçada na perspectiva da metodologia COSO (The Comitee Of Sponsoring Organization)**. São Paulo, [s.d.].

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 176

COIMBRA, Fábio Claro. **Gestão Estratégica de Risco: Instrumento de Criação de Valor**. Universidade de São Paulo, São Paulo:[s.d.]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Adm%20Geral/ADM29-_Gestao_estrategica_de_risco.PDF>. Acesso em: 24 jun. 2013.

CÔRTEZ, Rodrigo; **Análise crítica do colapso do barings bank: risco operacional e risco de mercado.** RMAC3. [s.d.]. Disponível em: <<http://www.rmac3.com.br/casobarings.pdf>>. Acesso em: 04 ago. 2013.

DELOITTE. **Lei Sarbanes-Oxley: Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos.** Disponível em < Intranet da Deloitte >. Acesso em 18 mai.2013.

Entenda o caso Enron. Folha de S.Paulo, Sinapse, 27 mai 2003. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/sinapse/ult1063u416.shtml>>. Acesso em: 24 jun. 2013.

ERNST & YOUNG. Managing Risk Across the Enterprise: building a comprehensive approach to risk. 2007. p. 3-6.

FIPECAFI – Centro de Estudos em Governança Corporativa, São Paulo, 20 ago. 2008. Disponível em: <http://www.ceg.org.br/arquivos/Arquivo_1a.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2013.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. **A Importância dos Instrumentos de Controle Interno para Gestão Empresarial.** UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu, 5 ed., 2008. p. 1-7.

FOX, Loren. **Enron: the rise and fall.** Estados Unidos: John Wiley & Sons, 2004.

Fraudes Contábeis e Internas: Introdução à lei Sarbanes-Oxley (SOx). Disponível em < <http://www.fraudes.org/showpage1.asp?pg=312> >. Acesso em 20 jul.2013.

GONZÁLEZ, Martín Conejo; DÍAZ, Mauricio. **El Caso Enron.** Disponível em < Intranet da Deloitte >. Acesso em 18 mai.2013.

Governança eficaz de TI por meio do modelo das Três Linhas de Defesa, com o Risk IT e COBIT, **ISACA Journal**- volume 1, 2012. Disponível em:

<<http://www.isaca.org/Journal/Past-Issues/2012/Volume-1/Documents/12v1-Effective-ITGovernance-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

Gurovitz, Helio. **Quem audita os auditores?**. Revista Exame, edição 0759, 31 jan. 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0759/noticias/quem-audita-os-auditores-m0044716>>. Acesso em: 29 jun.2013.

HORTA, Ana Magdalena; **O Capitalismo Bandido**. Revista ÉPOCA, edição 217, 15 jul. 2002. Disponível em: <<http://revistaepoca.globo.com/Epoca/0,6993,EPT341656-1662,00.html>>. Acesso em: 21 jul. 2013.

ICH EXPERT WORKING GROUP. **Quality risk management: ICH Harmonised Tripartite Guideline**. In: **International Conference on Harmonisation of Technical Requirements for registration of Pharmaceuticals for Human Use**, 2005. Quality risk management., 2005. p.5-10

JAN, Willian. **Top Five Technology Trends in Managing Governance, Risk and Compliance (GRC)**. [s.n.], 2011. p. 2-4.

LEMES, Sirlei; SANTOS, Luciana de A. A. **A Lei Sarbanes-Oxley: uma tentativa de recuperar a credibilidade do mercado de capitais norte-americano**. Disponível em < <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/299.pdf> >. Acesso em: 20 jul.2013.

MICHAELIS. **Dicionário de Português Online**, 2009. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=risco>>. Acesso em: 25 mai. 2013.

PAULO, Wanderlei Lima de, et al. **Riscos e Controles Internos: Uma Metodologia de Mensuração dos Níveis de Controle de Riscos Empresariais**. R. Cont. Fin. USP, São Paulo, n.43, p. 49-60, jan./abr. 2007.

PIZZORNO, Adolfo Alarcón. **O “CASO ENRON”**. Disponível em < http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F24010014%2F1631428943%2Fname%2FESTUDO_DE_CASO_ERON.doc&ei=ngpSUoiIKazi4AOUIYHgDA&usg=AFQjCNEF5qNyL823Tywm2WYKgVLjUOq6Jg&bvm=bv.53537100,d.dmg > Acesso em: 20 mai. 2013.

SANTOS, Paulo Sérgio Monteiro dos. **Gestão de Riscos Empresariais**. Osasco: Novo Século Editora, 2002.

SILVA, Ana Paula Roque da. **O caso Enron e o projeto SOX**, 2010. Disponível em: < http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k214791.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2013.

Schmitt, Cecília. **Entenda o Caso Enron**, 2002. Disponível em < <http://www.provedor.nuca.ie.ufrj.br/eletrobras/artigos/schmitt1.htm>>. Acesso em: 20 mai. 2013.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da Silveira. **Fracassos Corporativos associados a problemas de Governança Corporativa: O caso Enron**. FIPECAFI – Centro de Estudos em Governança Corporativa, São Paulo, 20 ago. 2008. Disponível em:<http://www.ceg.org.br/arquivos/Arquivo_1a.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2013.

SIRTORI, Andréa; Necessidade da implantação da Lei Sarbanes Oxley no Brasil. **Revista Administradores**, 04 set. 2007. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/necessidade-daimplantacao-da-lei-sarbanes-oxley-no-brasil/14483/>>. Acesso em: 23 mai. 2013.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1995.

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO, USA. COSO's Internal Control — Integrated. 2013. Framework Disponível em:<http://www.coso.org/documents/COSO%202013%20ICFR%20Executive_Summary.pdf> Acesso em: 30 jul. 2013.

The Commitee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO).Strengthening Enterprise Risk for Strategic Advantage. 2009.